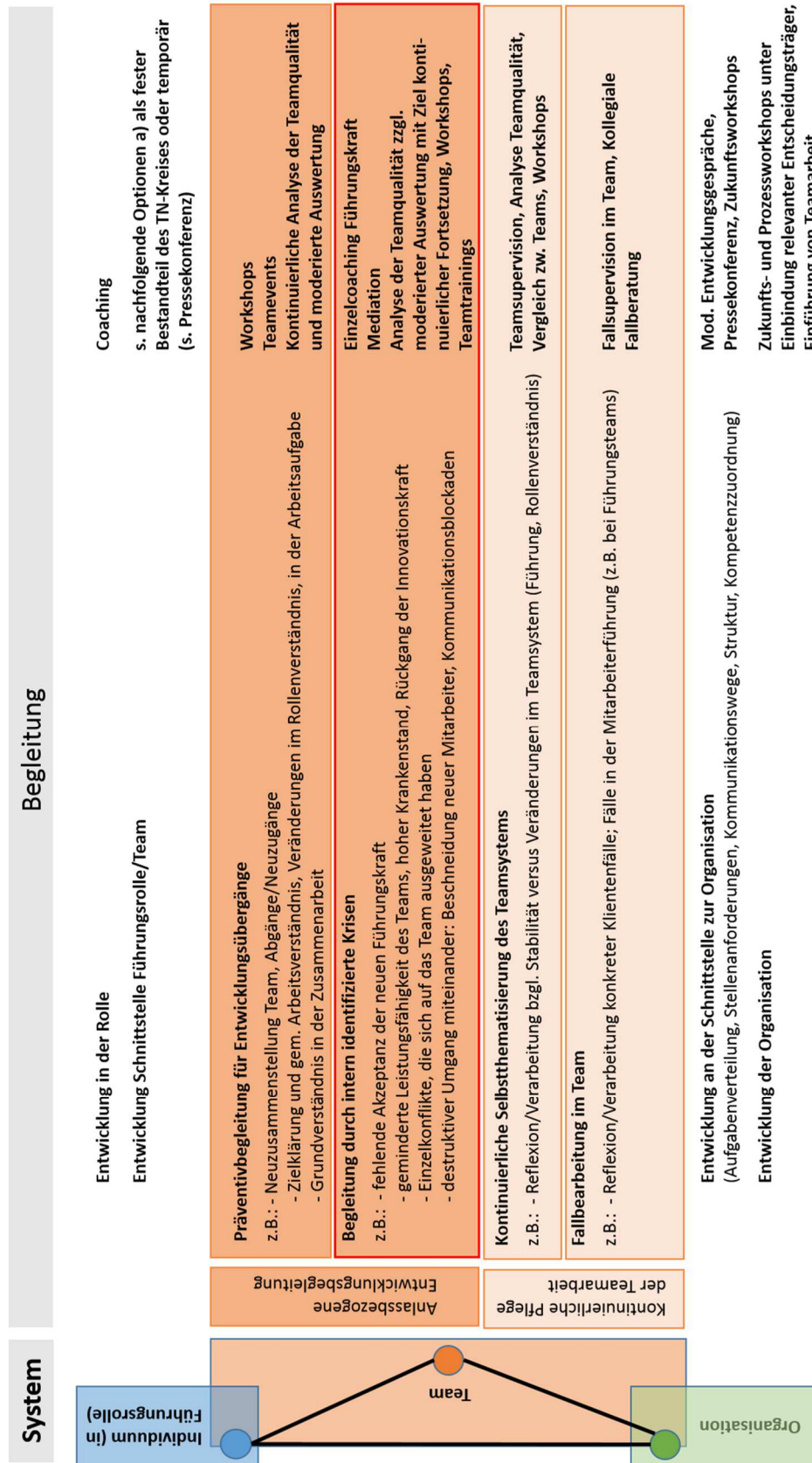


Anlageverzeichnis

Anlage 1: Unterscheidung anlassbezogener Entwicklungsbegleitung und kontinuierlicher Pflege der Teamarbeit, ausführlich	2
Anlage 2: Phasen der Teamentwicklung von Tuckman.....	3
Anlage 3: Übersicht möglicher Formate/Interventionen	5
Anlage 4: Untersetzung des Fallbeispiels mit Inhalten einzelner Entwicklungsbausteine, S. Christoph	9

Anlage 1: Unterscheidung anlassbezogener Entwicklungsbegleitung und kontinuierlicher Pflege der Teamarbeit, ausführlich



Anlage 2: Phasen der Teamentwicklung von Tuckman (vgl. Dick & West 2005, S. 22, zitiert nach Tuckman 1965, Tuckman & Jensen 1977) untersetzt mit Erläuterungen zu Ausgangssituation und Entwicklungsschritt (vgl. Gellert & Nowak 2010, S. 214-232)

Forming	<p>Ausgangssituation:</p> <p>Geprägt von mehr oder minder starker Ungewissheit zum Umgang miteinander, zu Aufgaben, zu Rollen. Insofern eher ritualisiertes Verhalten, höflich, distanziert, neugierig, skeptisch. Gesamtgruppe noch nicht existent, eher Grüppchenbildung. Menschen finden sich zusammen, die sich sympathisch sind. Aufgaben und Auftrag eher unklar. Es existieren individuelle Spekulationen.</p>
	<p>Angestrebter Entwicklungsschritt:</p> <p>Öffnung der Teammitglieder für andere. Interesse wecken für die Erfahrung, Schritt für Schritt eine Gruppe zu werden. Persönliche Arbeitsfähigkeit in der Gruppe ermöglichen, abschließend einen belastbaren Arbeitskontrakt aushandeln.</p>
Storming	<p>Ausgangssituation:</p> <p>Regeln und die formale Struktur werden ausgetestet. Es findet Vergleich, Bewertung und Positionierung statt. Nähe und Distanz werden ausgelotet, Rollen werden ausprobiert, es kann Konkurrenz zur Besetzung von Rollen entstehen, Einzelne positionieren sich zur Aufgabe. Es können Konflikte entstehen, weil Aufgaben/Ziele in Frage gestellt und andere Interessen verfolgt werden.</p>
	<p>Angestrebter Entwicklungsschritt:</p> <p>Umgang mit Konflikten aushandeln/erlernen, Regeln in der Gruppe erarbeiten, die zur Konfliktprävention und Konfliktlösung beitragen können. Unterschiedlichkeit wertschätzen, Gemeinsamkeiten in der Verschiedenartigkeit entdecken und zu einem gut verzahnten Miteinander formen.</p>
Norming	<p>Ausgangssituation:</p> <p>Herausbildung von Gruppenidentität und gesteigerter Gruppenzusammenhalt. Konflikt können angesprochen und konstruktiv ausgetragen werden. Geborgenheit, Akzeptanz, Nähe kann zugelassen und Distanz kann akzeptiert werden. Die Verfolgung von Zielen kann zugunsten</p>

	des Gruppenzusammenhalts in den Hintergrund treten. Öffnung nach außen oder für neue Mitglieder der Gruppe scheint schwierig bzw. es gib hierzu geringe Motivation.
	Angestrebter Entwicklungsschritt: Öffnung des Teamsystems für neue Teammitglieder oder neue Impulse. Erwachsene Überwindung der Ambivalenz, Bewährtes zu sichern versus sich der „Gefahr“ des Neuen auszusetzen.
Performing	Ausgangssituation: Konstruktive Zusammenarbeit möglich auf Basis von offen kommunizierten und mitgetragenen Gruppenregeln und –normen, Ausgewogenheit von Gruppen- und Einzelinteressen. Sicherheit in der Gruppe ermöglicht produktives inhaltliches Arbeiten, Rollen werden Stärken adäquat besetzt und akzeptiert, Verschiedenartigkeit trägt zu einer guten Gesamtleistung bei.
	Angestrebter Entwicklungsschritt: Effizientes Arbeitsniveau und wechselseitige Durchlässigkeit für Impulse aufrechterhalten.
Adjourning	Ausgangssituation: Das Team steht vor einer Trennung von Einzelpersonen oder vor der Auflösung. (z.B.: Einzelpersonen verlassen altersbedingt das Team, Abschluss eines Projektes und das Projektteam trennt sich, Führungskraft verlässt das Team, im Rahmen von Neustrukturierungen werden Teams auseinandergerissen)
	Angestrebter Entwicklungsschritt: Erreichtes würdigen, Prozess und Rolle reflektieren, um daraus für Zukünftiges zu lernen. Ggf. Lösen von Konflikten, sollte es zu einem „Begleichen alter Rechnungen“ (zitiert nach Gellert & Nowak 2010, S. 232) kommen. Gemeinsam innehalten, Abschied nehmen und ggf. trauern, um Platz zu machen für Veränderung und Zuversicht. Ziel sollte es sein, Klärung zu erreichen, damit sich Menschen unvoreingenommen auf neue Situationen und Gruppenkonstellationen einlassen können.

Anlage 3: Übersicht möglicher Formate/Interventionen in Anlehnung an das Phasenmodell der Teamentwicklung nach Tuckman (1965) (vgl. Gellert & Nowak 2010), vgl. Neumann-Wirsig (Hg.) (2009), vgl. Rohm (Hg.) (2006), vgl. Ameln v. & Kramer (Hg.) (2007)

Forming	<p><u>Formate Teamwerkstatt (Teamtag), Klausur</u></p> <p>Interventionen, die das Kennen lernen auf unterschiedlichen Ebene ermöglichen und die einen Bezug zum Thema herstellen und Orientierung geben:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selbstvorstellung anhand eines Gegenstandes - Paarinterview und Vorstellung des Interviewpartners, „Speed-Dating“, „Dreiecke der Gemeinsamkeiten“ - „Aktionsaufstellung“ zu Namen, Alter, Betriebszugehörigkeit, Teambaumringe, Story-Telling (insbesondere bei bereits bestehenden Teams, die sich neu formieren) - div. Outdooraktivitäten, die niedrigschwellig an Grundbedürfnissen ansetzen, Aushandlung der Gruppe erforderlich machen, gleichzeitig jedoch geringes Konfliktpotenzial beinhalten und das Gefühl des gemeinsamen Erlebnisses in den Vordergrund treten lassen (wie bspw. Orientierungslauf im Gelände, Zutaten zusammentragen und Essen kochen) - Orientierung zu Arbeitsinhalt und zur Aufgabe in Verbindung mit oben benannten Interventionen, ergänzt durch Impuls durch die Führungskraft
Storming	<p>Verhaltensbezogene Diagnose und Interventionsmöglichkeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> - TeamPuls® und moderierte Auswertung <p><u>Format Teamwerkstatt (Teamtag)</u></p> <p>Interventionen (auch nutzbar als Diagnosesequenz), die die Geschichte verstehbar machen, würdigen und Erfahrungen auf konstruktives Niveau heben, um eine anschlussfähige Basis für die weitere Teamentwicklung aufzubauen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teambaumringe, „Story-Telling“, Zeitstrahl, „Wertschätzendes Erkunden“ <p>Interventionen, um Orientierung auf rationaler/instrumenteller und ansatzweise auf interpersoneller Ebene aufzubauen:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Kleingruppenarbeit und Diskussion im Plenum gem. Zielverständnis entwickeln, Klarheit zu Aufgaben und Kompetenzen, Rollenverständnis entwickeln – eigene Rolle, die Rolle der anderen, Schnittstellen - „Kontroverse Diskussion“ zu Aufgabenstellung, Leitbildern o.ä. - Konfliktursachen erkennen, Ideen zur Prävention und zur Lösung entwickeln <p>Interventionen auf interpersoneller und intrapersoneller Ebene:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sich selbst und das Team in Aufgabenstellungen erleben, die Konfliktpotenzial beinhalten (z.B. durch unklare Anweisung, durch Zeitdruck, durch Rahmenbedingungen, die Widerstand provozieren, durch gesteuerte Bildung ggf. konkurrierender Teilgruppen), Parallelen zum Praxisalltag in der Nachreflexion herstellen und verstehbar machen - Arbeit mit Methoden des Psychodramas (z.B. Bilder vom Team, Unterschiede und Gemeinsamkeiten herausarbeiten, Ressourcen entdecken; Arbeit mit Figuren (z.B. Tiere im Team: Was bringt jeder ein?, Womit muss man auch rechnen?; Wie stehen die Tiere heute zueinander, Könnten wir etwas an dieser Konstellation ändern, wie würde unser Wunschbild aussehen?, Was bedeutet das?, Wie kommen wir dahin?, ...); Aufstellung im Team) - „Kollegiales Feedback“ <p><u>Format Teamtraining</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Training zum Kommunikationsverhalten, inkl. Fallbesprechung (als Intervention auf interpersoneller und intrapersoneller Ebene) - Feedback aus dem Teilnehmerkreis in Kombination mit Impulsen und Trainingseinheiten zum Feedback geben/nehmen <p><u>Format Mediation</u> (Extremfall, ggf. auch vor der Arbeit mit dem Team):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arbeit mit Einzelnen und/oder Konfliktpartei, wenn Konflikte bereits soweit eskaliert, dass Konfliktmanagement im Team nicht mehr möglich <p><u>Format Einzelcoaching</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - z. B. Coaching der Führungskraft <p><u>Format Teamsupervision</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - möglich, aber nicht zwingend zu empfehlen - wenn, dann dringend Aushandlung einer Sitzungsdauer > 90 min
Norming	Verhaltensbezogene Diagnose und Interventionsmöglichkeit:

	<ul style="list-style-type: none"> - TeamPuls® und moderierte Auswertung insbesondere zum Vergleich mit anderen Teams oder anknüpfend an eine Vorhermessung <p><u>Formate Teamwerkstatt (Teamtag), Strategie- oder Zukunftsworkshop</u></p> <p>Interventionen auf rational/instrumenteller Ebene, die für Neues öffnen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - „Trend- oder Erfahrungsorientierte Themensammlung“, „Zukunftsreise“ - „Kontroverse Diskussion“ zu Aufgaben, Leitbilder o.ä. <p>Interventionen, die auf inter- und intrapersoneller Ebene ansetzen und würdigen, was an Vertrauen und Kompetenz vorhanden ist, um Schritt für Schritt aus der gewonnenen Sicherheit für Neues zu öffnen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - „Vertrauensfall“, „Spinnennetz“, „Blindenspaziergang“ - Individuelle Reflexion auf 3 Stühlen: Was habe ich sicher in meinem Rucksack? (Mitte), Was kann ich gut zurücklassen, weil inzwischen abgetragen?, Was würde ich gern dazu packen? - Individuelles Feedback im „Fishbowl“ mit drei Stühlen – Was beibehalten?, Was neu aneignen?, Was ablegen? - Öffnung für neue Teammitglieder und Veränderungen mittels Würfelspiel <p><u>Format Teamsupervision</u></p> <p><u>Format Fallsupervision</u></p> <p><u>Format Einzelcoaching</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - z. B. Coaching der Führungskraft (z.B. wenn Anspruch der Führungskraft nach inhaltlicher Leistungssteigerung höher als Bereitschaft des Teams und sich daraus Konflikte ergeben (Situation erkennen und verstehen/eigene innere Konflikttreiber erkennen /eigene Handlungsspielräume ausloten/reflexive Vorbereitung auf Lösungsaushandlung im Konflikt zwischen Führungskraft und Team)
Performing	<p>Verhaltensbezogene Diagnose und Interventionsmöglichkeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> - TeamPuls® und moderierte Auswertung insbesondere zum Vergleich mit anderen Teams oder anknüpfend an eine Vorhermessung <p>Formate oder Interventionsmöglichkeiten, um in selbst geschaffenen kleiner Krisen, Reflexion zu ermöglichen:</p> <p><u>Format Teamsupervision</u></p> <p><u>Format Fallsupervision</u></p> <p><u>Format Kollegiale Fallberatung</u></p>

	<p><u>Format Teamwerkstatt (Teamtag)</u> mit interaktiven Elementen, bei welchen die Zusammenarbeit reflektiert werden kann (z.B. „Brückenbau“)</p> <p><u>In der Praxis zu generierende Interventionsmöglichkeiten:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sonderprojekte mit anschließender Reflexion - neue Impulse ins Team holen (z.B. Kollege aus anderem Team), selbst anderen Impulse geben (z.B. Rolle eines Mentors übernehmen, Impulse für andere Teams durch Vorträge, Anleitung anderer Teams bei Einführung neuer Aufgaben)
--	--

Anlage 4: Untersetzung des Fallbeispiels mit Inhalten einzelner Entwicklungsbausteine, S. Christoph

Entwicklungs- baustein	Grobe Inhalte	Methodische Untersetzung
Teamtag	Teamgeschichte verstehen	Teambaumringe (Aufstellung, Schilderung des Arbeitsgefühls aus der jeweiligen Ära, wesentliche Änderungen, Austausch von Wünschen der unterschiedlichen Generationen)
	Teamgedanke	Diskussion in der Gruppe zur Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses
	Würdigung von Unterschieden	Aktionsaufstellung und Diskussion
	Sich gemeinsam erleben	Aktion: Baumscheiben sägen
	Zusammenarbeit verbessern: sich wertschätzend Rückmeldung geben	Feedback untereinander geben (beibehalten, Entwicklungswünsche)
Reflexionstag	Rückblick auf Feedback im Kollegenkreis	Was hat sich getan?, Woran erkannt?, Was noch zu tun?, Was braucht es?
	Konfliktkultur im Team	Kleingruppenarbeit/ Diskussion im Plenum: Finden positiver wie negativer Beispiele zur Lösung von Konflikten im praktischen Alltag, Entdecken von Ursachen und Erkennen von Ressourcen
Reflexionstag	Rückblick auf Konfliktkultur	Kleingruppen/Plenum: Fieberkurve Kleingruppen, Plenum: „Brenn“- und Wendepunkte
	Rollenklärung	Kleingruppen/Rotation/Plenum: Wie verstehe ich meine Rolle? Was erwarten die anderen? Ableitung von Handlungsbedarf zu Unklarheiten, Konflikten

Reflexionstag	Rückblick Zusammenarbeit, Konfliktkultur	Tandem: Austausch zu ‚Sternstunden‘
	Leid des Leitbildes	<p>Leitbild für den praktischen Arbeitsalltag verstehbar machen, Kritik würdigen und eine „konstruktive“ Übersetzung für das Alltagshandeln finden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Präsentation durch die Teamleiterin - Vorbereitung in Kleingruppen pro Leitsatz: Was bedeutet dieser Leitsatz für mein praktischen Handeln – pro/contra? - Methode der kontroversen Diskussion
Teamtag	Wo steht das Team inzwischen mit seiner Eigenwahrnehmung	<p>Kleingruppenarbeit: Postkarte in A3 gestalten „Viele Grüße aus ...“</p> <p>Freie Assoziation im Plenum, nachfolgend Erläuterung durch jeweilige Kleingruppe</p> <p>Zusammenfassen von erkennbaren Ressourcen, Ableitung von offensichtlich weiterem Handlungsbedarf</p> <p>Nachfolgend Bearbeitung in 3 Kleingruppen/ anschließend Plenum: Gr. 1: alte/neue Leitung; Gr. 2: Unser Team – Spannungsfeld ‚Harmonie und Irrenhaus‘, Gr. 3: Wir und die Bewohner</p>
	Gemeinsame Teamarbeit	und anschließende Reflexion mit Blick auf Ressourceneinsatz und positive Wirkung
	Staffelstabübergabe Teamleitung	Verabschiedung und Würdigung alte Teamleitung (individuelles Feedback und Zukunftswünsche), Staffelstabübergabe neue Teamleitung

Selbstständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Abschlussarbeit selbstständig angefertigt und die angegebenen Quellen verwendet habe.

Dreiskau-Muckern, 01.09.2014

Susann Christoph